

日本



F431.35
42
3

内 容 简 介

本书简明系统地介绍了日本获得“戴明奖”的学者和电力、机械、电子、电器、锻造以及轻金属等行业的质量管理实践和典型“模式”，包括各有特点的企业发展概况、组织与运营、TQC引进与推行、方针管理、教育培训、合理化建议与QC小组活动、标准化、质量管理实施情况（含质量保证、成本管理、产量管理、安全管理、环境管理、采购管理和质量诊断等）、质量管理的综合效果和未来计划等内容。

本书是“七五”期间，企业“抓管理，上等级，全面提高素质”的必备读物，可供经济部门各级领导，企业各级管理干部、技术人员和职工以及大专院校有关师生，经营管理研究人员参考，同时也可供各行业举办质量管理培训班、研究班做参考书。

责任编辑 王 义 山

日本质量管理经验集锦

王戈 豆夫 高荫桓 孙伟 译

豆夫 常志贤 马景礼 校

黑龙江科学技术出版社出版
(哈尔滨市南岗区建设街35号)

哈尔滨建筑工程学院附属印刷厂印

黑龙江省新华书店发行

787×1092毫米 16开本 14.25印张 3插页 350千字

1987年6月第1版·1987年6月第1次印刷

印数： 1—10,000册

书号：4217·031 定价：3.20元

序 言

《日本质量管理经验集錦》一书，收录了日本1983和1984年度获得“戴明奖”的企业推行全面质量管理的经验。这本文集的出版发行，对我国推行全面质量管理具有积极意义。

我国自一九七八年开始在全国推行全面质量管理以来，许多工业企业在提高产品质量和企业素质方面，取得了很好的成效。党中央和国务院领导同志，十分重视推行全面质量管理，赵紫阳总理在一九八三年接見全国第五次质量管理小組全体会议代表讲话时指出，“加强全面质量管理，开展质量管理小組活动对提高质量、降低消耗，对提高企业素质有很重要的作用。”

去年召开的党的全国代表会议通过的《中共中央关于制訂国民经济和社会发展第七个五年计划的建议》要求，把提高经济效益特别是提高产品质量放到十分突出的位置上来，作为“七五”期间经济和社会发展必須遵循的四項基本原则之一。为了貫徹落实这一重要原则，国家经委要求我国县以上的工业企业，在“七五”期间都要积极推行全面质量管理，尤其是要下决心，在六千个大中型企业中，分期分批、扎扎实实地把推行全面质量管理的工作抓好，取得更大的进展和成效。

《日本质量管理经验集錦》的出版发行，有利于我们借鉴日本战后迅速而有效地改善产品质量的经验，尽快地总结出具有我国特色的全面质量管理，为我国的“四化”建設作出更大贡献。

朱镕基

一九八六年一月

目 录

戴 明 奖 实 施 奖

一、小松泽诺阿股份公司质量管理摘要	1
1. 公司概况	2
2. 组织和运营	6
3. 引进TQC与KZ83运动	10
4. 方针管理	16
5. 人才培养	19
6. 标准化	28
7. 质量管理实施状况	32
8. 综合效果与未来计划	49
二、关西电力股份公司质量管理摘要	53
1. 公司概况	53
2. 组织	55
3. TQC的推进和经过	57
4. 方针管理与日常管理	62
5. 教育和普及	64
6. QC小组活动与合理化建议活动	69
7. 标准化	69
8. 质量管理的实施情况	72
9. 综合效果	86
10. 未来计划	88
三、股份公司安川电机制造厂质量管理摘要	90
1. 概况	91
2. TQC的引进和推行	95
3. 组织与运营	98
4. 方针和方针管理	99
5. 人才培养	103
6. 质量管理实施情况	108
7. 综合效果	129
8. 未来计划	131

戴明奖中小企业奖

四、安城电机股份公司质量管理摘要	132
------------------	-----

1. 公司概况	132
2. 产品概况	132
3. 公司方针和方针的展开	133
4. 组织与经营	135
5. TQC活动推进的经过	137
6. 标准化	140
7. QC教育	141
8. QC小组活动	142
9. 质量管理实施情况	143
10. 综合效果	163
11. 未来计划	165
五、北陆工业股份公司质量管理摘要	166
1. 公司概况	167
2. 组织和运营	170
3. 推进TQC的经过	170
4. 方针管理	173
5. 教育普及	173
6. 标准化	180
7. 质量管理实施状况	181
8. 综合效果和未来计划	198
六、爱新轻金属质量管理摘要	202
1. 公司概况	202
2. 引进、推行TQC经过	203
3. QC教育	206
4. QC小组	207
5. 质量保证	208
6. 综合效果	211
7. 将来的设想	212
8. 结束语	213

戴 明 奖 本 奖

七、学习全面质量管理 (TQC)	214
1. 初次接触质量管理 (QC)	214
2. 营业部门质量保证活动的开端 (1962年~)	215
3. 源流管理, 从商品规划入手	216
4. 流通产业的全面质量管理(TQC) ——戴明循环中的一环	216
5. 从生产厂家的营业、事业部门的质量管理小组到服务行业的质量管理小组	

.....	218
6. 质量管理基本观点的横向展开	218
7. 从控制不良现象引进质量管理	218
8. 从CA到PDCA	219
9. 结束语	219

一、小松泽诺阿股份公司质量管理摘要

经 营 宗 旨

小松泽诺阿以信誉第一，通过发展公司事业，为社会做贡献。

1. 对顾客提供优良商品和优质服务，以提高信用。
2. 对公司成员，确保安定的生活和有劳动价值的工作现场。
3. 公司谋求与股东、协作企业、销售店和其他关系单位共同繁荣。

1. 公 司 概 况

1.1 一般概况

本公司作为特需品制造商的富士汽车公司，成立于1947年。1953年与东京煤气电气工业公司合并，转为民品工厂。1962年，趁与股份公司小松制造厂开展业务协作之机，成了股份公司小松制造厂的附属企业。在1976年的经营危机时期，形成了现经营领导体制，作为股份公司小松制造厂集团一员的地位一直巩固到现在。

现在的事业，历史地看，大致可区分为如下两类。

(1) 继承东京煤气电气工业时代飞机发动机修理事业和小型汽油发动机及塔载机器的（农林机器）生产事业。

(2) 以与股份公司小松制造厂的业务协作为转机开始生产建筑机械、油压机器的事业。

建筑机械、油压机器是与股份公司小松制造厂多次紧密合作而开发生产的。产品广泛地向海外输出。由于产品经受住了苛刻的使用条件的考验，博得了国内外用户的高度评价。在油压机器方面，1984年也开始向股份公司小松制造厂集团以外销售，并向综合油压机器制造厂方向发展。在发动机及其有关事业方面，从开发到销售采取了一贯体制，并抢先根据市场需求，积极地开发新产品，以满足从一般家庭开始到林业家等专业层的广泛需要。本公司沿革如下：

表1—1 公 司 的 沿 革

年 度	主 要 事 项
1947	富士汽车（股）设立，美军车辆修理，开始生产载重汽车车身。
1953	吸收合并东京煤气电气工业（股），从事现在的飞机发动机修理，打下了从事与小型发动机关连事业的基础。
1962	和（股）小松制造厂开始业务合作，成为（股）小松制造厂集团的一员。开始生产油压机器（齿轮泵），着手开发建筑机械（反向铲）。
1972	在埼玉县加须市加须工业团地设立埼玉工场。公司改名为泽诺阿（股）。
1976	经营大幅度恶化，换成现经营领导，重建企业，引进TQC。
1979	和小松部件（股）合并，公司名改为现在的小松泽诺阿（股）。开始生产油压机的汽缸和转向节，谋求扩充油压机器的生产，消除累积损失。
1981	开始开展正式TQC活动（KZ83运动）。
1982	（股）小松制造厂接管了油压机器的开发业务，成为（股）小松制造厂油压机械（齿轮泵、汽缸、转向节）的全面供给基地。
1984	由（股）小松制造厂接管油压机械的营业业务。

1.2 公司的规模

资 本 金	28亿 900万日元	1983年营业额	29 064百万日元
职工人数	男790人 女56人 计846人	土地、建筑物	(土地)145 000m ² (建筑物)58 80m ²

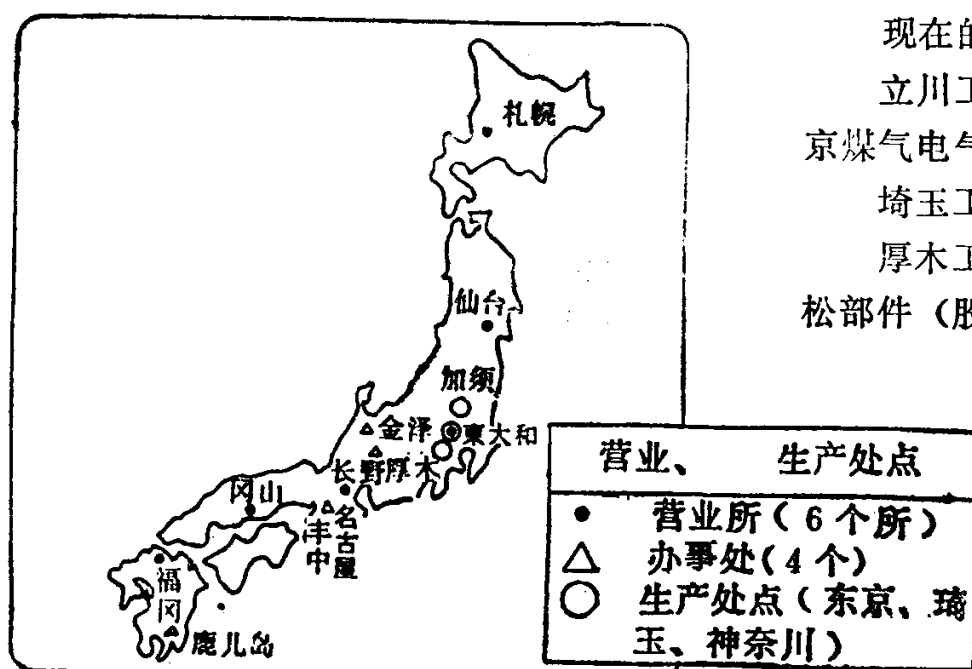


图1—1 营业、生产据点配置图

现在的生产据点是：

立川工厂（1938年成立，东京煤气电气工业(股)时期）

埼玉工厂（1972年成立）

厚木工厂（1971年成立，小松部件(股)时期）

在海外营业方面，设有美国驻在员办事处一个，目前正在北美、欧州设置总代理店，在澳州，东南亚设置代理店。

1.3 业 绩

虽然因不适应1973年的第一次石油危机后的低速经济增长，公司的业绩急剧恶化，甚至于1976年陷入超债状态，但在1980年3月完成重建工作后，于1981年3月进行了重新分红。1981年开展正式的TQC活动（KZ83运动）后，销售和利润都顺利地增加起来。特别是1983年销售额和经常利润都超过本公司历史最高水平。

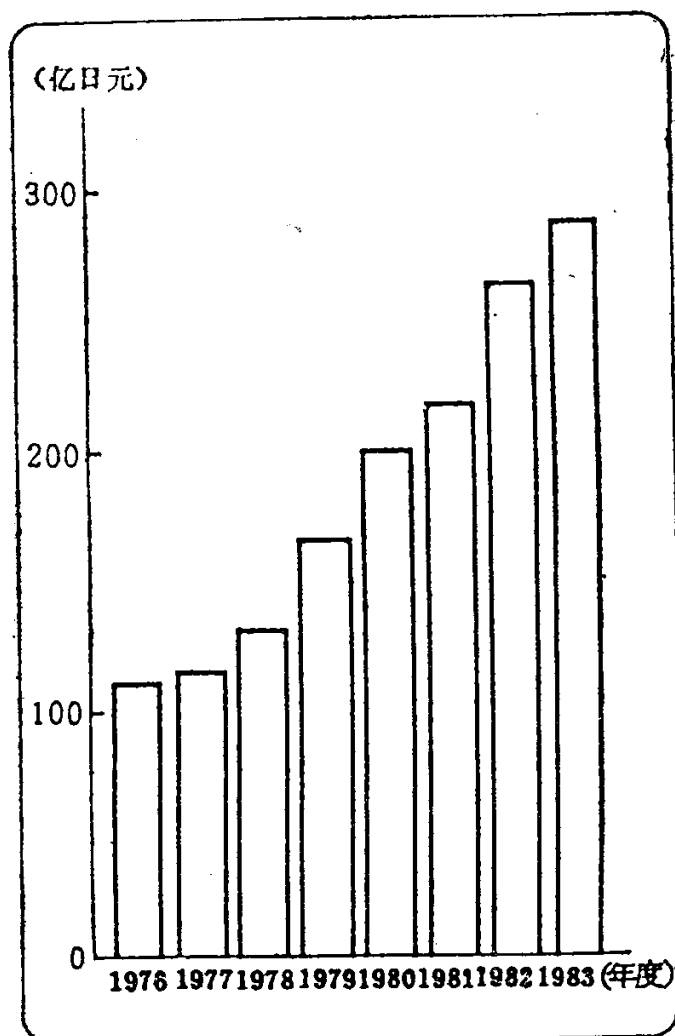


图1-2 销售额增加

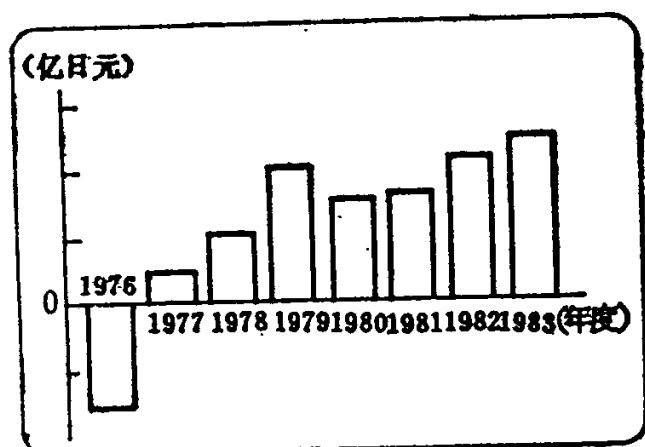


图1-3 经常利润

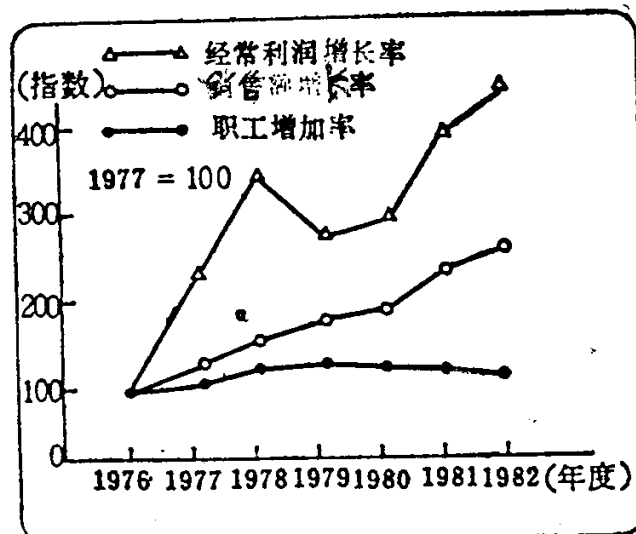


图1-4 主要指标增长率

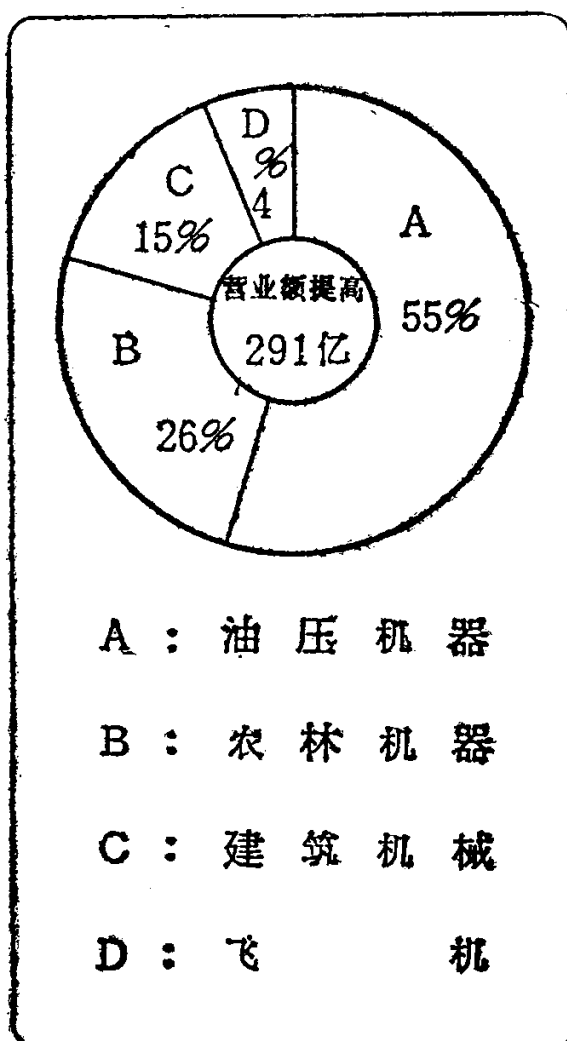


图1-5 商品类别销售额比率
(1983年度)

2. 重视技术、质量的经营

- 最重视质量、顾客第一的经营
- 具有全商品的开发机能，彻底从源流开始的质量保证

3. 同行业商品开发的先驱

- 由于高压油压机械的开发，为建筑机械的轻量化，为省资源省能化做出贡献
- 把作为同行业中首创商品的铁莫尔（地中穴掘机）导入市场

4. 小型农林机器的有力制造商

- 以二冲程发动机为基础的农林机器的一贯的有力制造商
- 能满足从家庭到专业层用户的广泛需要

5. （股）小松制造厂集团的一员

- 是（股）小松制造厂建筑机械中三种油压机器的全量供给基地
- 高质量的油压机器也向（股）小松制作厂集团以外销售

2. 组 织 和 运 营

2.1 概要

公司1976年以来，是把以经营效率化为目标的按职能区分的组织作为基础运营的。在1981年度的KZ83运动开始时，设置了KZ83运动推进本部，强有力地开展了 KZ83运动（TQC活动）。

另外，对于跨部门的重要问题和按机能进行管理，设有横跨关系部门的会议体制，补充完善了组织，以利进行运营。

2.2 组织和主要业务

本公司的组织和主要业务如图1—6所示。

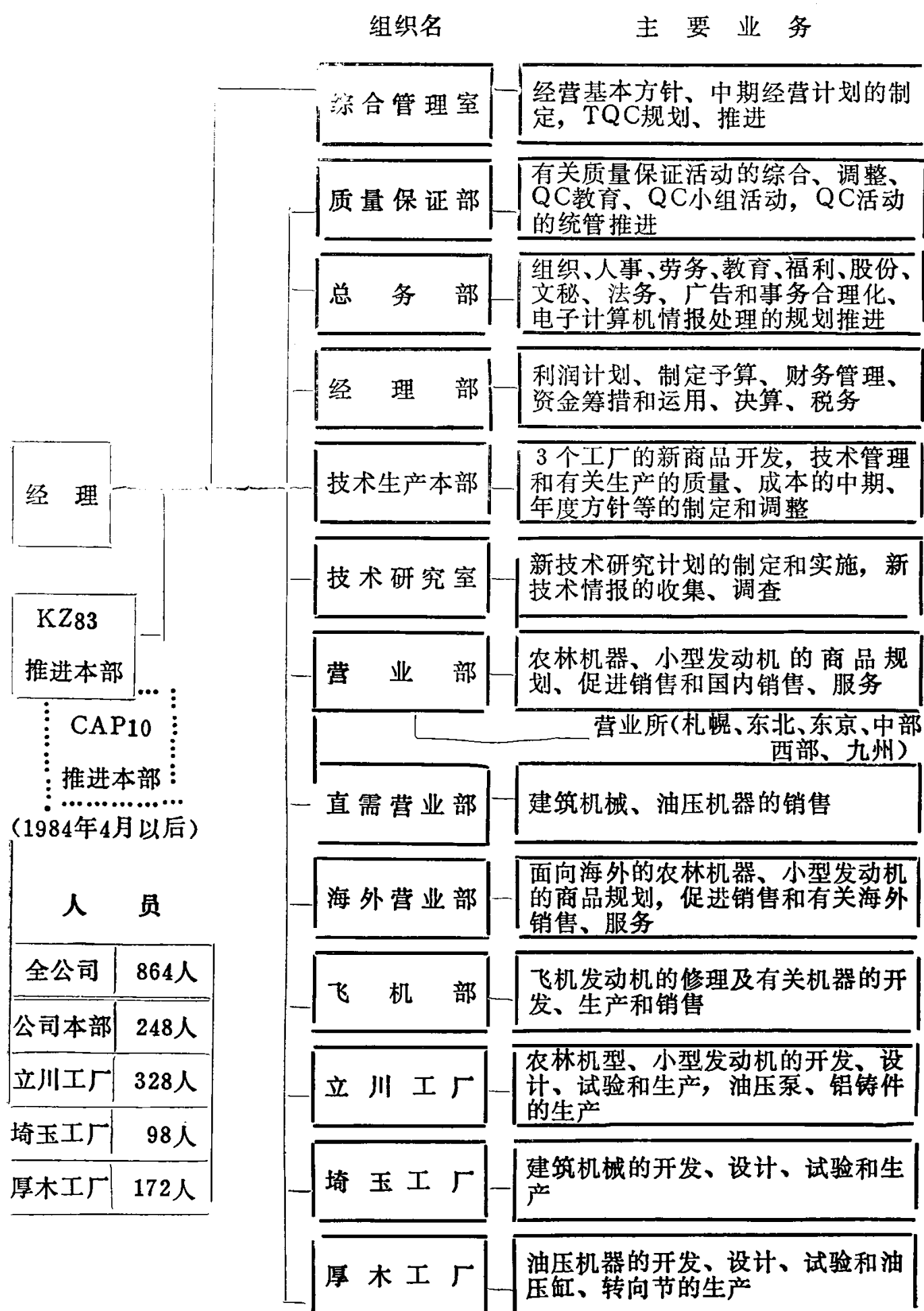


图1-6 组织与主要业务

2.3 主要会议体制

本公司的主要会议体制如表1—3所示。

表 1-3 主 要 会 议 体 制

会议名称	主要机能	频度	参加人员	事务局
董 事 会	经营方针、有关个别重要的执行事项的审议和决定	月 1 次	董事、监查人员	综 管 理 合 室
EZ推进会议	有关KZ83运动 (TQC) 推进的重点活动事项的审议和决定	月 1 次	董 事、各 部 门	综 管 理 合 室
市场预测会议	有关新商品战略、销售战略的审议和决定	月 1 次	营业、技术有关部门负责人和部长	综 管 理 合 室
开发委员会	有关新商品开发计划、进展、评价、市场引入计划的审议	月 1 次	营业、技术、生产有关部门负责人和部长	各 技 工 厂 部
技 术 会 议	有关全公司的研究计划、技术行政、技术管理的审议和决定	月 1 次	有关技术部门负责人和部长	技 术 生 产 部
质量保证机能委员会	关于质量保证机能改善事项的审议	月 1 次	营业、技术、生产有关部门负责人和部长	质 保 证 量 部
重要质量问题对策会议	关于市场重要质量问题对策、处置的研讨、审议、决定	每 逢	有关部门负责人和部长	质 保 证 量 部
营 业 会 议	关于全公司营业部门的营业课题的联络、调整、审议、决定	月 1 次	有关部门负责人和部长	营 业 部
销售生产会议	关于全公司的销售、生产、库存的调整、协议、决定	月 1 次	营业、有关生产部门负责人和部长	综 管 理 合 室
教 育 训 练 委员会	关于全公司的教育训练计划、评价和重要事项的审议	3 个月 1 次	担当总务领导，有关部	总 务 部
中央安全卫生委员会	关于公司人员的安全、健康和工作现场环境的重要事项的审议	3 个月 1 次	有关部长、科长、劳动组合推进委员	总 务 部
劳 资 双 方 协 调 会	关于经营实态、课题的劳资双方的协议和调整	年 4 次	担当总务领导，有关劳动组合推进委员	总 务 部

2.4 TQC推进组织

为了审议决定KZ83运动的重点活动事项，设置了KZ推进会议，同时也在各部门设置了部门KZ推进会议。

本公司的TQC组织如图1—7所示。

3. 引进TQC与KZ83运动

3.1 KZ83运动的背景

在昭和40（1965）年代的高速成长时期扩大了业务内容的本公司，1973年业绩受石油危机带来的影响而急剧恶化，1976年6月转为现有经营阵容。

1976年12月，在重建公司的口号声中引进了TQC，上下同心协力推进了重建活动，至1980年3月重建完了。

人们期待着80年后半期能出现跃进的局面，然而，业绩再次下降，出现了经营恶化预兆。为了摆脱这种危机，彻底改善企业素质，1981年开始，以 **KZ83运动**的名义，开展了正式的TQC活动。

3.1.1 重建期的活动（成为KZ83运动背景的活动，1976年～1979年）

经营危机的出现不仅由于外部环境的恶化引起，也有公司内部的原因。公司针对这一部分原因制订了重建计划。为了排除受情绪和冲动支配的经营，引入科学管理和在重建公司中能够集结全公司成员的全力，特引进了TQC。

引进TQC的目标

- (a) 为重建公司集结全力
- (b) 引入科学管理，向合理的稳妥经营发展
- (c) 以同一尺度和共同语言，加强互相的思想和提高劳动热情

公司的重建

- (a) 消除累积损失
(到1980年3月消除52.3亿日元)
- (b) 巩固盈余
- (c) 恢复内外信誉

公司在重建时，改组了管理体制，采取了确保利益的紧急对策和进行了主导商品的开发工作，与此同时，开始进行QC教育并促进QC小组的组成，从而推进了质量管理基础的建设工作。

经营危机的原因

- 1 新事业展开、事业扩大的计划性不足
- 2 各部门间的协作性不足
- 3 管理体制薄弱

重建期的重点活动

（改组管理体制）

- 设经理室，集中管理
- 简化组织，强化机能

（重新组织事业）

- 扩大油机事业（和小松部件（股）合并）
- 引进小型建筑机械，撤消不核算事业

（推进主导商品的开发）

- 农林机器，小型建机

（强化销售、生产活动）

（普及QC及提高劳动热情活动）

- QC教育，QC小组活动开始

（确保利益的紧急对策）

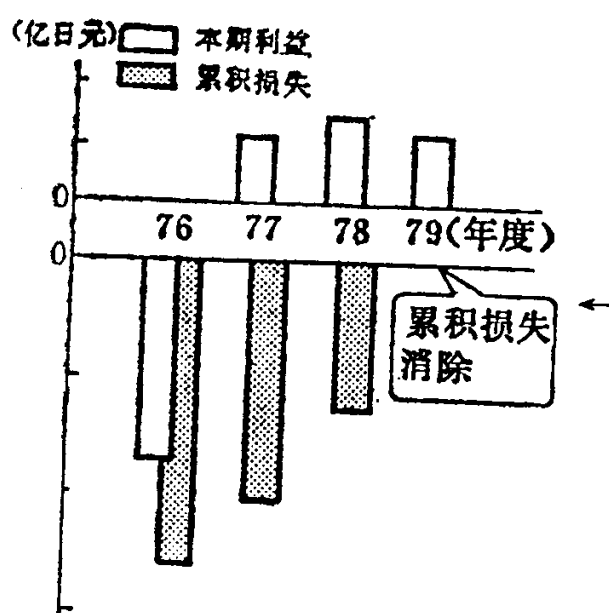


图1-8 本期利润和积累损失

重建的共同意识被提高以后，全公司成员同心合力完成了上述活动，结果，于1980年3月消除了累积损失，完成了重建任务。1981年3月又进行了所期望的重新分红，恢复了公司的信誉。

3.1.2 重建之后的经营课题（1980年度）

（1）对于重建期的TQC活动的检查

公司在刚完成重建之后，1980年的业绩，如图1-9~1-12所示开始再度恶化，产生了返回到1976年的危机感。这是由于重建活动把减量经营和确保短期利益放在最优先地位，伴随企业环境的恶化，它们的弊病逐渐表面化的缘故。特别是，公司认识到了没有彻底站在顾客的立场上行动和树立质量第一的观念，在从根本上改善企业素质方面工作进展缓慢等等重要问题。

（a）顾客需求、使用情况的掌握不够深入，体现需求的技术力、开发力弱，且综合此二者的质量保证体制不健全。

（b）准确地抓住需要变化，迅速适应顾客要求的销售体制有缺陷，生产适应力弱。